

# FAKTOR-FAKTOR SUKSES DALAM PROSES *PERSONAL SELLING*

Oleh:

**Endiwanto Parningotan Pasaribu**  
**M. Parnawa Putranta**

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya  
Yogyakarta Jalan Babarsari 43 – 44, Yogyakarta

## A. LATAR BELAKANG

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia di tahun 1998 nampaknya memberikan pelajaran yang berharga bagi dunia perbankan di Indonesia. Banyaknya bank yang dilikuidasi pada saat itu, mendorong pihak manajemen bisnis perbankan untuk lebih mawas diri dan memperhatikan kinerja perusahaan. Perbaikan kinerja perusahaan setelah krisis menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Kinerja perbankan selama 2000-2005 dapat dilihat pada Tabel 1. Dari data pada

Tabel 1

Laba Dan Roa Perbankan Tahun 2000-2005

Tahun	Laba	ROA
2000	6,92 Triliun	0,90 %
2001	9,26 Triliun	1,37 %
2002	17,75 Triliun	1,90 %
2003	20,26 Triliun	2,50 %
2004	29,64 Triliun	3,50 %
2005	22,65 Triliun	2,20 %

Sumber: BI (2006)

Tabel 1.1 di atas diketahui bahwa laba dan ROA perbankan selama 4 (empat) tahun berturut-turut yaitu dari tahun 2000-2004 mengalami kenaikan, yaitu laba mengalami kenaikan sebesar 22,72 triliun menjadi 29,64 triliun. Sedangkan ROA mengalami kenaikan sebesar 2,60 persen menjadi 3,50 persen. Pada tahun 2005 perbankan mengalami penurunan laba 23,56 persen atau sebesar 6,99 triliun, yaitu menjadi 22,65 triliun. Sedangkan penurunan ROA sebesar 1,30 persen yaitu menjadi 2,20 persen. Penurunan laba dan ROA ini merupakan untuk pertama kalinya dalam tujuh tahun terakhir sejak terjadinya krisis 1998. Kinerja yang baik akan memberikan kontribusi positif pada perkembangan bank yang bersangkutan dan mampu bersaing dalam industri perbankan.

Kinerja suatu organisasi merupakan kumpulan dari kinerja karyawan secara individual. Dengan kata lain, saat kinerja masing-masing individu (karyawan) meningkat, maka secara kumulatif kinerja organisasi juga akan semakin tinggi. Arti penting kinerja karyawan dalam kesuksesan bisnis menjadikan pihak manajemen memberikan perhatian yang serius pada peningkatan kinerja karyawannya. Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (As'ad, 2002). Mangkunegara (2001) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Banyaknya industri perbankan yang tumbuh dan berkembang di Indonesia saat ini. Hal ini menyebabkan persaingan bisnis yang ketat dan menuntut masing-masing bank untuk memiliki keunggulan kompetitif. Selain itu, semakin rasionalnya nasabah dan

semakin kompleksnya kebutuhan atau keinginan nasabah akan jasa layanan perbankan harus mampu dipenuhi oleh bank. Sebagai contoh, dalam penyaluran kredit, konsumen menginginkan suku bunga yang kompetitif (rendah). Suku bunga yang rendah merupakan salah satu kunci sukses untuk mendapatkan nasabah dan mendukung peningkatan volume penjualan kredit perusahaan. Selain itu, kemampuan tenaga penjualan untuk menggunakan teknik-teknik penjualan yang baik juga merupakan faktor kunci dalam penjualan kredit. Tenaga penjualan dituntut untuk mampu mem”prospek” nasabah dan memberikan layanan yang baik setelah penjualan/penyaluran kredit pada nasabah. Kemampuan yang baik dari masing-masing tenaga penjualan tersebut akan memberikan kontribusi positif pada kepuasan nasabah yang nantinya akan berdampak pada penggunaan ulang jasa layanan perusahaan di masa yang akan datang.

Dalam bisnis perbankan, khususnya pada divisi kredit, salah satu faktor yang mendukung kesuksesan penjualan kredit adalah kemampuan para tenaga penjualan (*personal selling*). Jaramillo dan Marshall, (2004), mengidentifikasi tujuh faktor keberhasilan (*success factor*) yang dianggap berperan dalam menentukan keberhasilan kegiatan penjualan personal. Ketujuh faktor tersebut adalah: 1) *locating and prospecting for customers*, 2) *the pre-approach*, 3) *the approach*, 4) *the sales presentation*, 5) *handling objection and resistance*, 6) *the close*, 7) *the post sale follow-up*. Ketujuh faktor tersebut juga dapat digunakan dalam mengukur faktor sukses dalam penjualan personal di industri jasa layanan perbankan. Penelitian ini, penulis menggunakan tahapan faktor sukses menurut Jaramillo dan Marshall (2004) dalam mengukur kinerja karyawan tenaga penjualan pada jasa layanan perbankan. Pada penelitian ini, penulis menggunakan oyek penelitian Bank ICB Bumiputera.

Sebagai salah satu perusahaan swasta yang bergerak dalam industri perbankan, Bank ICB Bumiputera tidak luput dari persaingan bisnis antar bank. Selain lewat strategi bisnis yang dipilih, masing-masing bank saling bersaing lewat keragaman jasa layanan yang ditawarkan maupun lewat taktik-taktik tertentu yang diarahkan untuk menarik nasabah seperti kemudahan dan bunga yang rendah untuk mendapatkan kredit dari bank. Dalam kondisi seperti ini kemampuan dan keterampilan dari tenaga penjualan pada masing-masing bank akan menjadi kunci keberhasilan bank tersebut untuk bersaing di dalam industri.

Mengingat peran penting dari tenaga penjualan personal, pihak bank harus mampu memahami karakteristik personal dari para tenaga penjualan yang juga memberikan pengaruh pada peningkatan volume penjualan kredit perusahaan. Salah satu karakteristik personal tersebut yang mungkin membedakan kinerja dari tenaga penjualan adalah *gender*. Jaramillo dan Marshall (2004), misalnya, membandingkan kinerja dari tenaga penjualan wanita dan pria pada bank di Ekuador. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga penjualan pria cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan tenaga penjualan wanita. Hal ini disebabkan karena tenaga penjualan pria cenderung memiliki motivasi yang lebih besar untuk mencapai sesuatu, demikian juga motivasinya untuk menjadi yang terbaik dalam suatu kelompok atau organisasi.

Penelitian ini adalah penelitian replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jaramillo dan Marshall (2004). Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan bukti empiris dari hubungan serupa dalam konteks Indonesia, khususnya pada tenaga penjualan di Bank ICB Bumiputera.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana kinerja tenaga penjualan Bank ICB Bumiputera pada masing-masing tahapan faktor sukses dalam *personal selling*?

2. Apakah terdapat perbedaan kinerja pada masing-masing tahapan faktor sukses dalam *personal selling* antara tenaga penjualan Bank ICB Bumiputera berdasarkan jenis kelamin?

### C. BATASAN MASALAH

1. Tenaga penjualan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan bagian *lending* Bank ICB Bumiputera Yogyakarta. Dipilihnya karyawan bagian *lending* dengan pertimbangan bahwa kinerja karyawan pada bagian *lending* lebih dapat terukur dibandingkan bagian lain, misalnya bagian *founding*
2. Faktor sukses dalam *personal selling* yang diteliti mengacu pada faktor-faktor seperti yang diidentifikasi oleh Jaramillo dan Marshall (2004) yang terdiri dari:
  - a. *Prospecting* adalah tahapan dimana karyawan melakukan identifikasi pada konsumen atau nasabah potensial.
  - b. *Pre-approach* adalah tahapan dimana karyawan mulai secara aktif untuk memperoleh informasi lebih detail mengenai konsumen atau nasabah potensial.
  - c. *The approach* adalah tahapan dimana karyawan melakukan pendekatan secara langsung dengan konsumen atau nasabah.
  - d. *The sales presentation* adalah tahapan dimana karyawan mempresentasikan produk atau jasa secara langsung kepada konsumen atau nasabah.
  - e. *Overcoming objection* adalah tahapan dimana karyawan menunjukkan, memberikan atau melakukan simulasi kepada konsumen atau nasabah atas produk atau jasa perusahaan secara obyektif.
  - f. *Closing* adalah tahapan dimana karyawan meminta kepada konsumen atau nasabah untuk mengambil keputusan untuk membeli produk atau jasa perusahaan.
  - g. *Follow-up service* adalah tahapan dimana karyawan menjalin/ membangun hubungan dengan konsumen atau nasabah setelah proses pembelian produk atau jasa perusahaan
3. Kinerja didefinisikan sebagai keberhasilan seseorang dalam melakukan sesuatu (Wahyuni, 2011). Kinerja pada penelitian ini diukur berdasarkan hasil penjualan kredit tenaga penjualan bagian *lending* Bank ICB Bumiputera Yogyakarta.

### D. TUJUAN PENELITIAN

1. Menganalisis kinerja tenaga penjualan Bank ICB Bumiputera Yogyakarta pada masing-masing tahapan faktor sukses dalam *personal selling*.
2. Untuk menguji kemungkinan terjadinya perbedaan kinerja pada tenaga penjualan pada Bank ICB Bumiputera Yogyakarta di masing-masing tahapan faktor sukses dalam *personal selling* berdasarkan jenis kelamin.

### E. LANDASAN TEORI

#### 1. Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang harus dilakukan oleh para pengusaha dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan supaya perusahaan mampu berkembang dan mendapatkan laba. Akan tetapi dalam perkembangannya istilah pemasaran ini dikacaukan dengan penjualan, perdagangan, maupun distribusi. Padahal istilah penjualan, perdagangan, maupun distribusi ini merupakan bagian dari kegiatan secara keseluruhan. Pengertian istilah pemasaran sendiri sangatlah beraneka ragam. Kotler dan Armstrong (2004) mendefinisikan pemasaran sebagai suatu proses sosial dan

manajerial dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain. Stanton (2007) mendefinisikan pemasaran sebagai ”*Marketing is a total system of business activities desing to plan price, promote, and distribute want-satisfying product, service and ideas to target market in order to achieve organizational objectives*”.

## 2. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

### Definisi Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan salah satu variabel sistem dalam sistem pemasaran yang dapat dikendalikan sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Kotler dan Armstrong (2004) mendefinisikan *marketing mix* sebagai “*Marketing mix is the set of marketing tools that the firm uses to pursue its marketing objectives in the target market*”. Dharmmesta dan Irawan (1990:42) mendefinisikan *marketing mix* sebagai kombinasi dari variabel (kegiatan) yang merupakan intisari sistem pemasaran perusahaan yaitu produk, struktur harga, saluran distribusi, dan kegiatan promosi.

### Dimensi Bauran Pemasaran

- a. Produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan.
- b. Harga. Agar dapat sukses dalam memasarkan suatu barang atau jasa, setiap perusahaan harus menerapkan harga secara tepat.
- c. Distribusi menunjukkan berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menjadikan produknya dapat diperoleh dan tersedia bagi konsumen.
- d. Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran.

Tujuan utama dari promosi adalah menginformasikan, mempengaruhi dan membujuk, serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang perusahaan dan bauran pemasarannya. Tujuan promosi menurut Tjiptono (2002) adalah:

- a. Menginformasikan (*informing*)
- b. Membujuk pelanggan sasaran (*persuading*)
- c. Mengingatn (*reminding*)

Bentuk-bentuk bauran promosi memiliki fungsi yang sama, tetapi bentuk-bentuk tersebut dapat dibedakan berdasarkan tugas-tugas khususnya. Beberapa tugas khusus itu atau sering disebut bauran promosi (*promotion mix, promotion blend, communication mix*) adalah sebagai berikut (Tjiptono, 2002):

- a. *Personal selling*, adalah komunikasi langsung (tatap muka) antara penjual dan calon pelanggan untuk memperkenalkan suatu produk kepada calon pelanggan.
- b. *Mass selling*, merupakan pendekatan yang menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada khalayak ramai dalam satu waktu.
- c. Promosi penjualan, adalah bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai insentif yang dapat diatur untuk merangsang pembelian produk dengan segera dan atau meningkatkan jumlah barang yang dibeli pelanggan.
- d. *Public relations*, merupakan upaya komunikasi menyeluruh dari suatu perusahaan untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan, dan sikap berbagai kelompok terhadap perusahaan tersebut.

- e. *Direct marketing*, adalah sistem pemasaran yang bersifat interaktif, yang memanfaatkan satu atau beberapa media iklan untuk menimbulkan respon yang terukur dan atau transaksi di sembarang lokasi.

### **3. Personal Selling**

#### **Pengertian Personal Selling**

Telah disebutkan diatas mengenai komponen-komponen bauran promosi dan salah satunya adalah *personl selling* atau penjualan pribadi. (Boyd, *et al.*, 2007) mendefinisikan *personal selling* atau penjualan pribadi sebagai suatu proses membantu dan membujuk satu atau lebih calon konsumen untuk membeli barang atau jasa atau bertindak sesuai ide tertentu dengan menggunakan presentasi oral (komunikasi tatap muka). Nickels (2000) seperti dikutip (Dharmmesta, 2006) mendefinisikan *personal selling* sebagai interaksi antar individu, saling bertemu muka yang ditujukan untuk menciptakan, memperbaiki, menguasai, atau mempertahankan hubungan pertukaran yang saling menguntungkan dengan pihak lain.

#### **Penentu Peran Personal Selling**

Terdapat sejumlah kondisi strategis ketika penjualan pribadi diharapkan dapat memainkan peran utamadalam bauran promosi perusahaan, kondisi yang menghasilkan keunggulan unik dari komunikasi satu lawan satu atau meminimalkan kelemahan biayannya. Kondisi-kondisi tersebut meliputi (Boyd, *et al.*, 2007):

- a. Produk atau jasa yang secara teknis kompleks, khususnya apabila mensyaratkan penanganan yang baik untuk pelayanan sebelum dan setelah penjualan seperti desain sistem, intalasi, atau pelatihan pengguna untuk memungkinkan pelanggan mendapatkan nilai penuh.
- b. Pasar sasaran terdiri atas pelanggan yang relatif sedikit dalam jumlah, besar dalam ukuran, dan/atau terkonsentrasi secara geografis.
- c. Menerapkan strategi pemasaran yang bertujuan mengamankan pangsa pasar dari pesaing yang kuat. Karena penjualan pribadi dapat lebih persuasif daripada metode lain yang kurang pribadi khususnya ciri-ciri atau aplikasi produk kompleks armada penjualan sering memainkan peran penting dalam implementasi strategi membangun pangsa.
- d. Perusahaan mempunyai sumberdaya promosi yang terbatas. Catch-22 yang dihadapi perusahaan yang lebih kecil adalah bahwa meskipun biaya iklan perjangkauan lebih kecil, kebutuhan minimal untuk melaksanakan kampanye iklan yang berhasil biasanya masih lebih besar dibandingkan jumlah yang dibutuhkan untuk mendukung armada penjualan yang efektif secara memadai.

#### **Tujuan Personal Selling**

Berikut akan dijelaskan mengenai sasaran-sasaran penjualan, aktifitas spesifik yang terlibat untuk mencapainya, dan kondisi apa yang diharapkan agar tepat bagi penerapan sasaran dan aktivitas tersebut (Boyd, *et al.*, 2007):

- a. Memenangkan penerimaan produk baru Aktivits yang dibutuhkan:
  - 1) Perwakilan penjualan membangun kesadaran dan mendorong permintaan untuk produk atau jasa baru diantara pelanggan yang ada atau potensial.
  - 2) Kondisi yang cocok: Perusahaan menerapkan strategi prospector; calon pelanggan besar dalam ukuran dan kecil dalam jumlah; sumberdaya promosi terbatas; perusahaan menerapkan strategi distribusi dorong.
- b. Pengembangan pelanggan baru

Aktivitas yang dibutuhkan: Perwakilan penjualan menemukan dan melayani pelanggan baru dan atau menembangkan distribusi untuk produk dan jasa bisnis.

c. Mempertahankan loyalitas pelanggan

Aktivitas yang dibutuhkan: Perwakilan penjualan bekerja untuk meningkatkan nilai yang disampaikan kepada pelanggan dengan memberi saran atau pelatihan atau penggunaan produk, menyampaikan pesanan, dan melengkapi jasa produk.

d. Pelayanan teknis untuk melengkapi penjualan

Aktivitas yang dibutuhkan: Perwakilan penjualan bekerja untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dengan membantu memadukan produk dan jasa dengan peralatan atau operasi pelanggan yang lain dengan memberikan desain, instalasi, dan latihan.

e. Mengkomunikasikan informasi produk

Aktivitas yang dibutuhkan: Perwakilan penjualan bekerja untuk meningkatkan pemahaman ciri-ciri dan aplikasi produk sebagai dasar untuk penjualan masa depan yang mungkin dan untuk mendidik orang-orang yang mungkin mempengaruhi keputusan pembelian akhir.

f. Mendapatkan informasi

Aktivitas yang dibutuhkan: Perwakilan penjualan memberi laporan tindakan pesaing, permintaan masalah pelanggan, dan kondisi pasar yang lain serta melakukan riset pemasaran atau aktivitas intelijen.

### **Alat-alat *Personal Selling***

Secara singkat personal selling berkaitan dengan upaya untuk mengarahkan seseorang agar dapat mengenal produk perusahaan, lalu memahaminya, berubah sikap, menyukai, yakin, kemudian akhirnya membeli dan selalu ingat akan produk tersebut. Untuk mendukung kegiatan personal selling, dapat dengan memanfaatkan berbagai peralatan yang tersaji dalam alat-alat promosi (Tjiptono, 2002):

- a. Presentasi penjualan
- b. Pertemuan penjualan
- c. Program intensif
- d. Contoh/sampel
- e. Pasar malam dan pameran dagang

### **Faktor Sukses Dalam *Personal Selling***

Banyak faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kesuksesan dalam program *personal selling*. Faktor sukses dalam *personal selling* menurut Jaramillo dan Marshall (2004) dapat diukur berdasarkan:

a. *Prospecting* adalah tahapan dimana karyawan melakukan identifikasi pada konsumen atau nasabah potensial. Cara atau indikator yang dapat digunakan dalam tahap *prospecting* adalah:

- 1) Melihat, mendengar, dan mencari bukti prospek (calon pelanggan potensial) yang baik.
- 2) Prospek calon pelanggan potensial secara langsung tanpa janji dengan konsumen.
- 3) Prospek calon pelanggan/konsumen melalui email.
- 4) Prospek calon pelanggan/konsumen melalui telepon.
- 5) Menggunakan spesialis penjualan pemula untuk melakukan prospek calon pelanggan potensial melalui telepon.

- 6) Menanggapi pertanyaan telepon atau email dari calon pelanggan potensial yang diperoleh dari perusahaan, promosi iklan, atau yang lainnya.
  - 7) Mengembangkan dan memberikan pengetahuan pada konsumen atau pelanggan yang dapat mempengaruhi orang (pembeli) lain.
  - 8) Memeriksa direktori, daftar keanggotaan/pelanggan, buku telepon, data perusahaan, dan dokumen tertulis lainnya.
  - 9) Mengatur atau berpartisipasi dalam seminar publik, acara-acara penjualan perusahaan, dan yang lainnya.
  - 10) Meminta pelanggan saat ini nama-nama calon konsumen potensial lainnya.
  - 11) Mencari/mendapatkan konsumen potensial baru melalui pelanggan lama untuk diprospek melalui telepon, surat atau pendekatan personal.
  - 12) Meminta teman-teman dan kenalan pada komunitas tertentu nama-nama konsumen potensial.
  - 13) Mencari nama-nama konsumen potensial melalui tenaga penjualan diluar industri perbankan.
  - 14) Mencari nama-nama konsumen potensial melalui grup-grup komunitas tertentu, klub layanan, organisasi lain dan lain sebagainya.
  - 15) Memberitahukan kepada konsumen potensial melalui surat bahwa Anda akan segera menghubunginya.
  - 16) Menggunakan hubungan sosial, masyarakat, dan profesional untuk mengembangkan kontak, yang akan mengarah pada hubungan penjualan.
- b. *Pre-approach* adalah tahapan dimana karyawan mulai secara aktif untuk memperoleh informasi lebih detail mengenai konsumen atau nasabah potensial. Cara atau indikator yang dapat digunakan dalam tahap *pre-approach* adalah:
- 1) Memperoleh informasi tentang konsumen potensial dari pelanggan saat ini, koran lokal, atau dari prospek dirinya sendiri sebelum melakukan wawancara penjualan.
  - 2) Bersama teman atau pelanggan saat menghubungi konsumen potensial untuk mengatur wawancara penjualan.
  - 3) Menghubungi konsumen potensial secara langsung melalui surat atau telepon untuk mengatur wawancara penjualan
- c. *The approach* adalah tahapan dimana karyawan melakukan pendekatan secara langsung dengan konsumen atau nasabah. Cara atau indikator yang dapat digunakan dalam tahap *the approach* adalah:
- 1) Membuka wawancara penjualan dengan pujian atau pertanyaan untuk mendapatkan perhatian dan minat calon pelanggan.
  - 2) Memberitahukan manfaat potensi saat menggunakan produk/jasa yang dijual untuk meningkatkan rasa ingin tahu dan minat calon pelanggan baru.
  - 3) Terbuka dengan pernyataan tentang diri Anda, nama perusahaan Anda, atau nama orang yang Anda maksud.
  - 4) Terbuka dengan efek dramatis seperti teknik yang mengejutkan/menarik, kecakapan dalam presentasi, atau hadiah untuk mendapatkan perhatian dan minat calon pelanggan baru.
- d. *The sales presentation* adalah tahapan dimana karyawan mempresentasikan produk atau jasa secara langsung kepada konsumen atau nasabah. Cara atau indikator yang dapat digunakan dalam tahap *the sales presentation* adalah:
- 1) Mengajukan pertanyaan selama presentasi penjualan untuk membangun pemahaman calon pelanggan.

- 2) Membuat presentasi penjualan yang disesuaikan atau khusus disesuaikan dengan masing-masing calon pelanggan
  - 3) Menggunakan print out, digram atau yang lainnya dalam mendemonstrasikan produk atau jasa dan memperkuat presentasi penjualan.
  - 4) Fokus pembicaraan penjualan pada produk atau jasa dan manfaat yang ditawarkan.
  - 5) Menggunakan kata-kata yang pendek, non-teknis dalam presentasi penjualan.
  - 6) Mengubah sedikit cara presentasi penjualan untuk setiap calon (masing-masing) pelanggan baru.
  - 7) Membandingkan produk produk atau jasa perusahaan dengan produk atau jasa perusahaan kompetitor.
  - 8) Fokuskan penjualan berbicara (mengidentifikasi) kebutuhan calon pelanggan, dengan menggunakan pertanyaan menyelidik bila diperlukan.
  - 9) Menekankan point penjualan menggunakan upaya dramatis biasa.
  - 10) Menggunakan presentasi penjualan yang sama pada semua calon pelanggan baru.
- e. *Overcoming objection* adalah tahapan dimana karyawan menunjukkan, memberikan atau melakukan simulasi kepada konsumen atau nasabah atas produk atau jasa perusahaan secara obyektif. Cara atau indikator yang dapat digunakan dalam tahap *overcoming objection* adalah:
- 1) Memberikan penanganan khusus terhadap pertanyaan yang tepat (inti) diajukan oleh calon pelanggan baru.
  - 2) Menghindari atau menunda jawaban secara langsung, atau secara pasif menerima keberatan tanpa memperdebatkan dari calon pelanggan baru.
  - 3) Menerima keberatan namun diimbangi atau meminimalkan demonstrasi produk/jasa pendukung, testimoni, perbandingan, atau kompensasi lainnya dari produk/jasa yang dijual.
  - 4) Secara langsung atau tidak langsung, atau melalui peragaan (yang tidak sepenuhnya benar).
  - 5) Menunjukkan prospek dua atau lebih produk dan untuk masa depan dari suatu produk, dan jika calon pelanggan menolaknya salesperson mengantinya dengan produk atau jasa yang lain.
  - 6) Mengkonversi alasan calon pelanggan baru untuk tidak membeli ke alasan lain untuk membeli.
- f. *Closing* adalah tahapan dimana karyawan meminta kepada konsumen atau nasabah untuk mengambil keputusan untuk membeli produk atau jasa perusahaan. Cara atau indikator yang dapat digunakan dalam tahap *closing* adalah:
- 1) Meminta pesanan secara langsung kepada calon pelanggan baru memberikan ingkasan manfaat (jika sesuai).
  - 2) Menganggap calon pelanggan baru siap untuk membeli dan mengajukan pertanyaan untuk menulis penjualan.
  - 3) Memperjelas manfaat produk dengan memperagakannya, serta perbandingan, atau kesaksian pelanggan yang puas
  - 4) Meningkatkan emosi calon pelanggan atau menciptakan rasa penting untuk membeli produk atau jasa bagi calon pelanggan baru.
  - 5) Meminta persetujuan terhadap keputusan kecil yang berkaitan dengan pembelian, yang mengarah ke keputusan pembelian besar.



- 6) Memprospek calon pelanggan baru yang siap membeli produk dengan satu alasan yang pasti, sehingga penjual dapat menghilangkan hambatan yang mungkin terjadi.
  - 7) Tidak melakukan/mengatakan apa-apa dan membiarkan calon pelanggan membuat keputusan
- g. *Follow-up service* adalah tahapan dimana karyawan menjalin/ membangun hubungan dengan konsumen atau nasabah setelah proses pembelian produk atau jasa perusahaan. Cara atau indikator yang dapat digunakan dalam tahap *follow-up service* adalah:
- 1) Bila suatu kebijakan disampaikan, pastikan bahwa itu dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan, menjawab pertanyaan pelanggan jika diperlukan
  - 2) Secara berkala memeriksa/menghubungi pelanggan untuk memastikan bahwa pelanggan puas dengan pembelian mereka
  - 3) Berusaha untuk membangun kembali atau mempertahankan kepercayaan pelanggan pada pengambilan keputusan pembeliannya
  - 4) Menjelaskan prosedur penagihan perusahaan dan menginterpretasikan kebijakan perusahaan dan praktek
  - 5) Mengirim surat ucapan terima kasih dan penghargaan kepada pelanggan.

#### 4. Hipotesis Penelitian

Dapat diyakini bahwa masing-masing individu memiliki kemampuan yang berbeda-beda antara satu individu dengan individu yang lainnya. Selain itu, motivasi kerja yang berbeda juga memberikan kontribusi pada perbedaan hasil kerja karyawan. Karyawan yang bekerja sesuai dengan standar operasional perusahaan juga akan memiliki hasil kerja (kinerja) yang lebih baik dibandingkan karyawan yang bekerja tanpa memperhatikan standar operasional prosedur yang berlaku. Selain itu, perbedaan karakteristik personal juga memberikan kontribusi pada hasil kerja karyawan. Salah satu karakteristik personal mendasar yang melekat dalam diri manusia adalah karakteristik jenis kelamin. Secara anatomi, pria dan wanita adalah berbeda. Pria memiliki kemampuan fisik yang lebih baik dibandingkan wanita. Hal ini tentunya akan memberikan kontribusi pada perbedaan hasil kerja. Pria cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Sedangkan wanita lebih cenderung bekerja dengan hati-hati dengan mengutamakan kualitas. Hasil penelitian Jaramillo dan Marshall (2004) memberikan bukti empiris adanya perbedaan kinerja karyawan pada tahapan faktor sukses dalam *personal selling* dalam industri perbankan antara pria dan wanita. Pria cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan wanita. Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

*H1: Terdapat perbedaan kinerja tenaga penjualan pada masing-masing tahapan faktor sukses dalam personal selling berdasarkan perbedaan jenis kelamin.*

Selain faktor *gender*, faktor lain yang menentukan perbedaan penerapan faktor sukses dalam penjualan terlihat dari perbedaan volume penjualan para tenaga penjualan. Karyawan dengan volume penjualan yang lebih tinggi biasanya lebih tertib dalam melakukan dan menerapkan prosedur faktor sukses dalam penjualan dibandingkan tenaga penjualan dengan rata-rata penjualan yang rendah. Hal ini juga telah dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Jaramillo dan Marshall (2004). Karyawan dengan hasil kerja yang lebih besar cenderung memperhatikan dan menerapkan tahapan faktor sukses

dalam penjualan produk atau jasa perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

*H2: Terdapat perbedaan kinerja tenaga penjualan pada masing-masing tahapan faktor sukses dalam personal selling berdasarkan perbedaan volume penjualan kredit.*

## F. METODE PENELITIAN

### 1. Bentuk Penelitian

Penelitian ini didesain sebagai penelitian deskriptif komparatif. Pada penelitian ini akan dideskripsikan kinerja tenaga penjualan pada masing-masing tahapan faktor sukses dalam *personal selling*. Penelitian komparatif digunakan untuk menguji perbedaan kinerja tenaga penjualan pada masing-masing tahapan faktor sukses dalam *personal selling* berdasarkan perbedaan jenis kelamin dan volume penjualan kredit.

### 2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan bagian kredit Bank ICB Bumiputera kantor cabang Yogyakarta, Jl. Profesor Herman Yohanes No. 1331, Terban - Gondokusuman, Yogyakarta pada bulan April 2013.

### 3. Populasi, Sampel, dan Metode Pengambilan Sampel

- a. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian kredit Bank ICB Bumiputera Yogyakarta yang berjumlah 65 orang.
- b. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode sampling jenuh (*sensus*), dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono 2007). Kuesioner disebarikan kepada seluruh karyawan bagian kredit Bank ICB Bumiputera Yogyakarta yang berjumlah 65 orang.

### 4. Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dari jawaban atas kuesioner yang dibagikan pada karyawan Banl ICB Bumiputera. Kuesioner yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara membuat daftar pertanyaan tertulis untuk kemudian dibagikan kepada responden dengan beberapa alternatif jawaban yang telah disediakan (Sugiyono, 2007). Kuesioner pada penelitian ini diadaptasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jaramillo dan Marshal (2004).

### 5. Metode Pengukuran Data

Pengukuran dalam penelitian terdiri dari pemberian angka pada peristiwa-peristiwa empiris sesuai dengan aturan-aturan tertentu (Cooper dan Emory, 2005). Pengukuran data pada penelitian ini menggunakan teknik skala Likert berskala 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

### 6. Metode Pengujian Instrumen

- a. Uji Validitas digunakan untuk menguji apakah tiap-tiap butir benar-benar telah mengungkapkan faktor atau indikator yang ingin diselidiki (Umar, 2003). Pengujian validitas memakai teknik korelasi *Product Moment*. Suatu instrumen dinyatakan valid jika nilai  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ .

- b. Uji Reliabilitas digunakan untuk menguji apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden benar-benar dapat diandalkan sebagai alat pengukur, atau jika diberikan secara berulang akan didapatkan hasil yang konsisten (Umar, 2003). Untuk mengetahui tingkat reliabilitas item digunakan rumus *Alpha Cronbach's*. Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 (Hair *et al.*, 2005)..

## 7. Metode Analisis Data

- a. **Analisis *One Sample t-Test*** digunakan untuk menguji apakah suatu nilai rata-rata tertentu berbeda secara nyata atau tidak dengan nilai uji (*test value*) tertentu. *One Sample t-Test* digunakan untuk menguji kinerja tenaga penjualan pada masing-masing tahapan faktor sukses dalam *personal selling*.
- b. **Analisis *Independent Sample t-Test*** digunakan untuk menguji perbedaan kinerja tenaga penjualan pada masing-masing tahapan faktor sukses dalam *personal selling* berdasarkan perbedaan jenis kelamin dan nilai penjualan kredit.

## G. HASIL PENELITIAN

### 1. Kinerja Tenaga Penjualan

Tabel 2  
Uji Signifikansi Kinerja Tenaga Penjualan

Dimensi	Mean	t	Prob	Keterangan
<i>Prospecting</i>	3.7462	5.278	.000	Signifikan
<i>Pree-approach</i>	3.7641	5.495	.000	Signifikan
<i>The approach</i>	4.0038	9.412	.000	Signifikan
<i>The sales presentation</i>	3.9554	9.448	.000	Signifikan
<i>Overcoming objections</i>	3.8462	5.662	.000	Signifikan
<i>Closing</i>	3.8044	5.309	.000	Signifikan
<i>Follow-up service</i>	3.8277	6.099	.000	Signifikan
<b>Kinerja tenaga penjualan</b>	<b>3.8497</b>	<b>10.619</b>	<b>.000</b>	<b>Signifikan</b>

- a. Kinerja tenaga penjualan pada tahap *prospecting* termasuk dalam kategori yang tinggi.
- b. Kinerja tenaga penjualan pada tahap *pree-approach* termasuk dalam kategori yang tinggi.
- c. Kinerja tenaga penjualan pada tahap *the approach* termasuk dalam kategori yang tinggi.
- d. Kinerja tenaga penjualan pada tahap *the sales presentation* termasuk dalam kategori yang tinggi.
- e. Kinerja tenaga penjualan pada tahap *overcoming objections* termasuk dalam kategori yang tinggi.
- f. Kinerja tenaga penjualan pada tahap *closing* termasuk dalam kategori yang tinggi.
- g. Kinerja tenaga penjualan pada tahap *follow-up service* termasuk dalam kategori yang tinggi.
- h. Kinerja tenaga penjualan kredit Bank ICB Bumiputera termasuk dalam kategori yang tinggi.

## 2. Perbedaan Kinerja Tenaga Penjualan Ditinjau Dari Perbedaan Jenis Kelamin

Tabel 3

Uji Signifikansi Perbedaan Kinerja Tenaga Penjualan Ditinjau Dari Perbedaan Jenis Kelamin

Dimensi	gender	Mean	t	Prob	Keterangan
<i>Prospecting</i>	Laki-laki	3.7228	-.447	.656	Tidak Signifikan
	Perempuan	3.7813			
<i>Pree-approach</i>	Laki-laki	3.7350	-.549	.585	Tidak Signifikan
	Perempuan	3.8077			
<i>The approach</i>	Laki-laki	3.8718	-2.685	.009	Signifikan
	Perempuan	4.2019			
<i>The sales presentation</i>	Laki-laki	3.8641	-1.981	.052	Tidak Signifikan
	Perempuan	4.0923			
<i>Overcoming objections</i>	Laki-laki	3.8419	-.067	.946	Tidak Signifikan
	Perempuan	3.8526			
<i>Closing</i>	Laki-laki	3.7033	-1.691	.096	Tidak Signifikan
	Perempuan	3.9560			
<i>Follow-up service</i>	Laki-laki	3.8256	-.036	.971	Tidak Signifikan
	Perempuan	3.8308			
<b>Kinerja tenaga penjualan</b>	Laki-laki	3.7949	<b>-1.641</b>	<b>.106</b>	Tidak Signifikan
	Perempuan	3.9318			

- Tidak terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit laki-laki dengan perempuan pada tahap *prospecting*.
- Tidak terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit laki-laki dengan perempuan pada tahap *pree-approach*.
- Terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit laki-laki dengan perempuan pada tahap *the approach*. Tenaga penjualan kredit perempuan (mean 4,2019) memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan tenaga penjualan kredit laki-laki (mean 38718).
- Tidak terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit laki-laki dengan perempuan pada tahap *the sales presentation*.
- Tidak terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit laki-laki dengan perempuan pada tahap *overcoming objections*.
- Tidak terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit laki-laki dengan perempuan pada tahap *closing*.
- Tidak terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit laki-laki dengan perempuan pada tahap *follow-up service*.
- Sewcara keseluruhan tidak terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit laki-laki dengan perempuan.

## 3. Perbedaan Kinerja Tenaga Penjualan Ditinjau Dari Perbedaan Volume Penjualan Kredit

Tabel 4

Uji Signifikansi Perbedaan Kinerja Tenaga Penjualan Ditinjau Dari Perbedaan Penjualan Kredit

Dimensi	Penjualan	Mean	T	Prob	Keterangan
<i>Prospecting</i>	Kurang dari target (< 1 M)	3.5050	-3.203	.002	Signifikan
	Sama atau melebihi target	3.8969			
<i>Pree-approach</i>	Kurang dari target	3.6400	-1.539	.129	Tidak Signifikan
	Sama atau melebihi target	3.8417			
<i>The approach</i>	Kurang dari target	3.7500	-3.439	.001	Signifikan
	Sama atau melebihi target	4.1625			
<i>The sales presentation</i>	Kurang dari target	3.6800	-4.243	.000	Signifikan
	Sama atau melebihi target	4.1275			

<i>Overcoming objections</i>	Kurang dari target	3.7333	-1.161	.250	Tidak Signifikan
	Sama atau melebihi target	3.9167			
<i>Closing</i>	Kurang dari target	3.4629	-4.048	.000	Signifikan
	Sama atau melebihi target	4.0179			
<i>Follow-up service</i>	Kurang dari target	3.5680	-3.208	.002	Signifikan
	Sama atau melebihi target	3.9900			
<b>Kinerja tenaga penjualan</b>	Kurang dari target	3.6199	<b>-5.206</b>	<b>.000</b>	Signifikan
	Sama atau melebihi target	3.9933			

- a. Terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit pada dimensi *prospecting* antara tenaga penjualan kredit dengan penjualan dibawah target dengan tenaga penjualan kredit sama dengan atau diatas target. Tenaga penjualan kredit dengan penjualan kredit sama atau diatas target (mean = 3.8969) memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tenaga penjualan kredit yang kurang dari target (mean =3.5050).
- b. Tidak terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit pada dimensi *pree-approach* antara tenaga penjualan kredit dengan penjualan dibawah target dengan tenaga penjualan kredit sama dengan atau diatas target pada dimensi *pree-approach*.
- c. Terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit pada dimensi *the approach* antara tenaga penjualan kredit dengan penjualan dibawah target dengan tenaga penjualan kredit sama dengan atau diatas target. Tenaga penjualan kredit dengan penjualan kredit sama atau diatas target (mean = 4.1625) memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tenaga penjualan kredit yang kurang dari target (mean =3.7500).
- d. Terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit pada dimensi *the sales presentation* antara tenaga penjualan kredit dengan penjualan dibawah target dengan tenaga penjualan kredit sama dengan atau diatas target. Tenaga penjualan kredit dengan penjualan kredit sama atau diatas target (mean = 4.1275) memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tenaga penjualan kredit yang kurang dari target (mean =3.6800).
- e. Tidak terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit pada dimensi *overcoming objections* antara tenaga penjualan kredit dengan penjualan dibawah target dengan tenaga penjualan kredit sama dengan atau diatas target pada dimensi *overcoming objections*.
- f. Terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit pada dimensi *closing* antara tenaga penjualan kredit dengan penjualan dibawah target dengan tenaga penjualan kredit sama dengan atau diatas target. Tenaga penjualan kredit dengan penjualan kredit sama atau diatas target (mean = 4.0179) memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tenaga penjualan kredit yang kurang dari target (mean =3.4629).
- g. Terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit pada dimensi *closing* antara tenaga penjualan kredit dengan penjualan dibawah target dengan tenaga penjualan kredit sama dengan atau diatas target. Tenaga penjualan kredit dengan penjualan kredit sama atau diatas target (mean = 3.9900) memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tenaga penjualan kredit yang kurang dari target (mean =3.5680).
- h. Terdapat perbedaan kinerja antara tenaga penjualan kredit antara tenaga penjualan kredit dengan penjualan dibawah target dengan tenaga penjualan kredit sama dengan atau diatas target. Tenaga penjualan kredit dengan penjualan kredit sama

atau diatas target (mean = 3.9933) memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tenaga penjualan kredit yang kurang dari target (mean =3.6199).

## H. IMPLIKASI MANAJERIAL

Salah satu ukuran keberhasilan suatu perusahaan adalah meningkatnya kinerja karyawan. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan strategi khusus guna mendukung keberhasilan usaha tersebut. Usaha-usaha yang dilakukan tersebut merupakan bagian-bagian yang saling berkaitan satu dengan lain yang terbentuk dalam suatu proses. Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan beberapa faktor. Dalam bisnis perbankan, khususnya pada divisi kredit, kinerja karyawan dapat dilihat atau diukur dengan menggunakan beberapa faktor sukses dalam *personal selling* (Jaramillo dan Marshall, 2004). Dalam penelitiannya, Jaramillo dan Marshall (2004) mengukur faktor sukses dalam penjualan personal dengan menggunakan tujuh faktor yaitu: 1) *prospecting*, 2) *pre-approach*, 3) *the approach*, 4) *the sales presentation*, 5) *overcoming objection*, 6) *closing*, 7) *follow-up service*.

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja tenaga penjualan pada masing-masing tahapan faktor sukses dalam *personal selling*. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan untuk menguji ada tidaknya perbedaan kinerja tenaga penjualan pada masing-masing tahapan faktor sukses dalam *personal selling* berdasarkan perbedaan jenis kelamin dan volume penjualan kredit. Hasil penelitian ini memberikan bukti yang nyata bahwa, kinerja karyawan wanita lebih baik pada dimensi *The approach*. Hasil lain dari penelitian ini memberi informasi bahwa kinerja tenaga penjualan dengan volume penjualan kredit sama dengan atau diatas target lebih baik dibandingkan volume penjualan kredit dari tenaga penjualan dibawah target.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka penting bagi pihak manajerial dalam memperhatikan penerapan faktor sukses dalam *personal selling* dalam perusahaan. Penerapan dan pelaksanaan faktor sukses dalam *personal selling* secara nyata amemberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja karyawan. Penerapan dan pelaksanaan faktor sukses dalam *personal selling* juga harus memperhatikan aspek gender dan volume penjualan dari masing-masing karyawan. Hal ini disebabkan karena tenaga kerja wanita yang menerapkan dan menjalankan faktor sukses dalam *personal selling* dengan lebih baik memiliki kinerja yang lebih tinggi (penjualan kredit yang lebih tinggi).

## I. SARAN

1. Hasil penelitian memberikan bukti yang nyata bahwa dalam aspek pendekatan tenaga kerja wanita memiliki kemampuan yang baik. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajemen Bank ICB Bumiputera Yogyakarta untuk memberikan pelatihan yang lebih baik dan intensif kepada karyawannya khususnya karyawan pria. Pelatihan difokuskan pada peningkatan *skill* khususnya kemampuan komunikasi dan penegetahuan. Hal ini dilaukan dengan tujuan agar karyawan lebih mampu memberikan penjelasan secara personal kepada calon nasabah dan meningkatkan kepercayaan calon nasabah.
2. Salah satu indikator keberhasilan perusahaan adalah meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa karyawan dengan penjualan kredit yang mampu mencapai target atau bahkan melebihi target cenderung lebih intensif dalam menerapkan dan menjalankan faktor sukses dalam *personal selling*. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajemen Bank ICB Bumiputera Yogyakarta untuk mengontrol cara kerja karyawan. Karyawan dituntut untuk bekerja sesuai dengan

strandar prosedur operasional yang berlaku dalam perusahaan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar kinerja karyawan dapat terjaga dan semakin meningkat.

## **J. KETERBATASAN PENELITIAN**

Pada penelitian ini penulis menyadari terdapat kelemahan yang tentunya berdampak pada hasil penelitian. Kelemahan tersebut terdapat pada pengukuran faktor sukses dalam *personal selling* dan kinerja karyawan yang dilakukan secara personal oleh masing-masing karyawan. Dalam kasus ini, dimungkinkan karyawan menilai baik dirinya sendiri. Berdasarkan hal tersebut maka pada penelitian sejenis di masa yang akan datang, data pengukuran faktor sukses dalam *personal selling* dan kinerja karyawan sebaiknya dilakukan oleh pihak manajemen. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar penerapan faktor sukses dalam *personal selling* dan kinerja karyawan lebih obyektif dan terstandarisasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- As'ad, M., (2004), *Psikologi Industri (Seri Ilmu Sumber Daya Manusia)*, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Boyd, Walker, Larreche. 1997. *Manajemen Pemasaran, Suatu Pendekatan Strategis Dengan Orientasi Global*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Cooper, D.R., dan Emory, C.W., (2005), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dajan, A., (2000), *Pengantar Metode Statistik*, Jilid 2, Penerbit LP3ES, Jakarta.
- Dubinsky, A., (1980), A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume 52.
- Hair Jr., J.F. R.E. Anderson, R.L, Tatham, and W.C. Black., (2005), *Multivariate Data Analysis: With Readings*, 5<sup>th</sup> ed, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Jaramillo, F., dan Marshall, G.W., (2004), Critical Success Factors in the Personal Selling Process: An Empirical Investigation of Ecuadorian Salespeople in the Banking Industry, *The International Journal of Bank Marketing*, Volume 22 Nomor 1.
- Mangkunegara, A.P., (2001). *Evaluasi Kinerja SDM*. Penerbit PT Refika Aditama, Bandung.
- Santoso, S., (2001), *Statistik Parametrik*, Penerbit Elexmedia Komputindo, Jakarta.
- Sugiyono., (2007), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Umar, H., (2003), *Metode Penelitian*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.